

# 9 clés pour animer un grand groupe avec le moins de temps possible

Jean-Michel Cornu - Imagination for People - 25/11/2015 - version 1.0

[licence cc -by -sa 3.0 FR](#) : vous pouvez partager et adapter ce texte à condition de citer la source et de le partager avec la même licence

## **Connaître les bonnes pratiques pour animer un groupe efficacement avec peu de temps**

Nous participons à plusieurs groupes, parfois même nous les animons en utilisant notre bon sens à défaut d'être formé pour. Mais même avec la meilleure volonté, cela est très consommateur en temps. Pourtant, avec quelques règles simples - mais pas toujours intuitives - **il est possible de bénéficier du meilleur des groupes... en y passant un temps très raisonnable**<sup>1</sup>. Ce texte fait la synthèse des avancées les plus récentes en coopération et intelligence collective pour aider les animateurs à faire les bonnes choses en un minimum de temps<sup>2</sup>.

## **Résumé pour ceux qui n'ont pas assez de temps**

**Animer un groupe aujourd'hui, revient à animer des personnes qui n'ont pas le temps avec des personnes qui n'ont également pas le temps...** Une règle bien vérifiée mais assez contre intuitive appelée "90-9-1", explique que dans un groupe au-delà de douze personnes, le nombre de personnes qui réagissent à une sollicitation est très constant (entre 10 et 20%) et le nombre de personnes qui prennent des initiatives proactivement est également très constant (entre 1 et 5%)

**Pour animer des personnes qui n'ont pas de temps** : il faut donc que la taille de la communauté soit la plus grande possible. A partir d'une centaine de membres, il y a toujours suffisamment de personnes qui réagissent aux propositions. Pour que le groupe fonctionne bien il faut veiller à la fois à avoir des rencontres régulières (en présentiel ou à distance), d'avoir des échanges en continu avec l'ensemble de la communauté entre ces rencontres (souvent par mail ou par facebook) et de partager les informations à l'endroit où il sera facile de les retrouver.

**Pour animer lorsque l'on n'a pas le temps** : il faut que le groupe fonctionne même si les animateurs ne sont pas proactifs (qui sont rares dans un groupe de quelques centaines de personnes). Il faut ajouter un rôle particulier : le facilitateur. Il n'a pas besoin d'être un expert légitime dans le groupe, ni de passer du temps à porter des actions ou des projets, ni même de capitaliser ce qui se dit et fait dans le groupe, mais il doit disposer de deux heures par semaine pour assurer le suivi pour ceux qui remplissent ces rôles : leader(s), porteurs de projets, et attrapeur(s).

---

<sup>1</sup> L'état actuel des travaux en coopération et intelligence collective permet d'animer de grands groupes mêmes très actifs avec pour les rôles les plus critiques seulement deux heures par semaine. Tout l'objectif des tests et avancées méthodologiques en cours est de pouvoir renommer ce document "animer un groupe avec une heure par semaine" afin que le plus grand nombre de personnes puissent aider des groupes collaboratifs à se développer, ouvrant la porte au partage, à la création de communs et à la mutualisation au bénéfice de tous

<sup>2</sup> **Pour en savoir plus** : Ce texte donne des recettes pratiques. Vous pouvez aller plus loin en comprenant le sens profond de chacune d'elle afin de les adapter à vos besoins et vos envies. Pour cela, vous pouvez suivre les liens "pour en savoir plus" en bas de page, ou mieux aller voir le "[manuel à l'usage des animateurs de réseaux collaboratifs](#)" ou bien encore suivre une [formation Animacoop](#) pour les animateurs.

# Table des matières

[Résumé pour ceux qui n'ont pas assez de temps](#)

[Table des matières](#)

[Comment lire ce document](#)

[3 façons de gagner du temps avec un groupe](#)

[Animer un groupe dans lequel les participants n'ont pas le temps](#)

[1ère clé : le seuil des 100 et l'accent mis sur les réactifs](#)

[Les 3 actions minimales pour qu'un groupe fonctionne](#)

[2ème clé : se réunir régulièrement pour booster les réactifs](#)

[3ème clé : échanger en continu pour n'oublier personne](#)

[4ème clé : avoir un endroit pour partager et retrouver les informations](#)

[4 rôles pour animer avec un temps limité](#)

[5ème clé : le leader légitime doit savoir laisser de la place](#)

[6ème clé : le référent sur des projets ciblés](#)

[7ème clé : le facilitateur, le moteur secret du groupe](#)

[8ème clé : l'attrapeur, gardien des trésors communs](#)

[Dernier secret en guise de conclusion : ne soyez pas seul](#)

[9ème clé : Anim-fr le groupe des animateurs de groupes et projets](#)

[Annexe1: animer un grand groupe avec le moins de temps possible](#)

[Annexe 2 : la check list type du facilitateur](#)

## Comment lire ce document

Si vous êtes arrivé jusque là, c'est probablement que vous avez lu au moins le "**résumé pour ceux qui n'ont pas assez de temps**", et même que vous avez envie d'en savoir plus...

**Vous pouvez lire le texte qui suit** soit intégralement (une dizaine de pages) soit sans les notes de bas de page ni les encadrés "le courrier des animateurs" qui apportent des compléments et des exemples. **Si vous avez encore moins de temps**, focalisez-vous sur les parties en gras qui vous permettront de repérer les parties où vous souhaitez en savoir plus. **Si au contraire vous avez du temps**, vous pouvez profiter des textes complémentaires indiqués dans les notes "pour en savoir plus" afin d'aller plus loin.

Enfin, une fois que vous avez compris le principe, les **deux fiches pratiques en annexe** vous rappelleront ce qu'il faut retenir ainsi que les tâches de suivi hebdomadaire du facilitateur.

### 3 façons de gagner du temps avec un groupe

Participer à un groupe permet de bénéficier de la diversité des connaissances de ses membres et aussi de mutualiser un certain nombre d'actions. Animer ce groupe nous permet d'être au coeur des échanges et d'en bénéficier encore plus mais cela prend du temps. **Comment faire pour qu'animer un groupe nous fasse gagner plus de temps que cela ne nous en prend ?**

La première approche est de gagner le plus de temps possible avec le groupe. Cela peut se faire de **trois façons qui peuvent se compléter :**

1. les échanges permettent **une montée en compétence collective des participants**<sup>3</sup> (même si un simple observateur peut en bénéficier, plus on participe, plus on assimile)
2. des petits sous-groupes peuvent **mutualiser les moyens de plusieurs participants pour organiser des actions ou des projets collectifs** tout en bénéficiant du retour, de la participation et de la promotion faite par le reste du groupe
3. le groupe de façon globale peut échanger pour **aboutir à une production commune** (capitalisation des questions réponses sous la forme d'une "foire aux questions", débat collectif...)

Tous les groupes n'utilisent pas toutes ces approches. Nous verrons qu'en développant les deux premières, le groupe peut apporter beaucoup aux participants mais aussi à ceux qui les animent. Le troisième type d'action du groupe -la production en commun par tout le groupe- demande un peu d'organisation, mais maximise la visibilité du groupe à l'extérieur et donc sa légitimité dont peuvent bénéficier également ses membres et en particulier ses animateurs.

Dans l'équation "temps gagné / temps dépensé à animer", nous allons dans la suite de ce document, nous concentrer sur la deuxième partie en cherchant à réduire le temps de chaque animateur à maximum deux heures par semaines.

### Animer un groupe dans lequel les participants n'ont pas le temps

Au XXIème siècle, la plupart d'entre nous participons à de nombreux groupes (familiaux, amicaux, professionnels, associatifs...) parmi lesquels nous devons répartir notre attention et notre temps. **Animer un groupe signifie donc échanger avec des personnes qui n'ont pas le temps tout en n'ayant pas le temps soi-même !** Voyons tout d'abord comment prendre en compte le manque de temps des participants.

#### 1ère clé : le seuil des 100 et l'accent mis sur les réactifs<sup>4</sup>

Jusque dans les années 1990, sauf exception<sup>5</sup>, on ne savait travailler correctement qu'avec au maximum une douzaine de personnes<sup>6</sup>. Au-delà, on organisait des hiérarchies (12 sous groupes

---

<sup>3</sup> en plus de cette montée en compétence, si le groupe acquiert de la visibilité à l'extérieur, les membres et bien sûr tout particulièrement les animateurs obtiendront également de la légitimité.

<sup>4</sup> **Pour en savoir plus :**

<http://ebook.coop-tic.eu/francais/wakka.php?wiki=LaTailleDesGroupesEtLesRolesDesMembres>

<sup>5</sup> Une exception est celle du travail à la chaîne qui permet de produire ensemble avec beaucoup plus de personnes mais chacun ne s'occupant que des personnes juste avant et juste après elle (ce qui fait moins de douze pour chacun...).

<sup>6</sup> **Pour en savoir plus** sur comment ce nombre de douze porté par la sagesse populaire, peut s'expliquer : "donner, une capacité naturelle mais limitée" in Jean-Michel Cornu, tirer bénéfice du don, FYP éditions 2013 - <http://cornu.viabloga.com/news/donner-une-capacite-naturelle-mais-limitee>

de 12...) ou des représentants qui décident pour les autres<sup>7</sup> (jusqu'aux 12 bourgeois de Calais...). On raconte même qu'en étant treize à table, l'un des participants peut finir crucifié<sup>8</sup>...

**Au-delà de douze participants ?** Et bien, nous dépassons nos capacités cognitives et il devient possible de ne rien faire sans que cela se voit trop. Chacun étant déjà impliqué plusieurs fois par ailleurs, **s'il s'agit d'un groupe collaboratif où chacun choisit s'il s'implique ou non : personne (ou presque) ne fait rien !**

Ce qui va nous sauver c'est le "(ou presque)". En effet, une règle étonnante mais pourtant très bien vérifiée<sup>9</sup> montre que dans ce cas, le nombre de personnes qui réagissent à une demande est très constant : entre 10 et 20%<sup>10</sup>. Ainsi, lorsque l'on dépasse un petit groupe d'une douzaine de participants, **il faut être au minimum une centaine pour avoir une dynamique similaire à celle d'un groupe de douze**. Cela représente cependant deux avantages majeurs par rapport un petit groupe : d'une part, les personnes qui réagissent ne sont pas forcément toujours les mêmes ni celles que l'on attendrait, apportant une grande diversité dans les idées et les compétences ; d'autre part, nous ne sommes plus limités et le groupe peut grossir et avoir ainsi de plus en plus de personnes réactives<sup>11</sup>.

**Une première conséquence est que les "observateurs" qui suivent le groupe sans y participer, et même les "inactifs" qui ne suivent même plus ce qui s'y passe, sont importants** : outre le fait qu'ils constituent un "public" pour les plus actifs, ils constituent également un "réservoir". Lorsque certains actifs sont "occupés ailleurs", des observateurs viennent prendre leur place et des inactifs commencent à suivre ce qui se passe<sup>12</sup>.

**Une deuxième conséquence est que nous allons avoir à faire principalement avec des réactifs**. Les proactifs, ceux qui prennent des initiatives, sont suivant la même règle entre un et quelques pourcents. Cela ne veut pas dire que personne ne va prendre d'initiatives dans un groupe de quelques centaines de personnes, mais cela reste marginal.

### A retenir - le seuil des 100 et l'accent mis sur les réactifs

1. ayez plus de 100 participants pour avoir suffisamment de personnes actives
2. les réactifs sont le coeur de votre groupe, faites les réagir !
3. mais ceux qui ne font rien (observateurs et inactifs) sont vos amis...

<sup>7</sup> Même dans les grandes assemblées démocratiques, celles-ci sont décomposées en quelques partis politiques qui votent la plupart du temps "comme un seul homme".

<sup>8</sup> Les dieux grecs, qui semblent avoir des limitations très "humaines", avaient trouvé une astuce : on compte 14 principaux dieux sans compter Hestia et Déméter dont la présence est variable. Mais à un moment donné, l'Olympe ne peut être constitué que de douze dieux qui changent suivant les époques. Certaines versions indiquent même que Hestia aurait laissée sa place à Dionysos pour éviter que les Olympiens se disputent - [http://fr.wikipedia.org/wiki/Divinit%C3%A9s\\_olympiennes](http://fr.wikipedia.org/wiki/Divinit%C3%A9s_olympiennes)

<sup>9</sup> règle des 1% ou des 90-9-1 : [http://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A8gle\\_du\\_1\\_%25](http://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A8gle_du_1_%25)

<sup>10</sup> Ce pourcentage peut parfois monter jusqu'à 40%, lorsque l'on demande aux participants... comment ils s'appellent (lors d'un tour de table par exemple)

<sup>11</sup> Cela semble vrai jusqu'à un ou quelques milliers de participants. Au-delà, des travaux récents montrent qu'avec un minimum de 10000 personnes, il est possible de construire un écosystème de groupes.

<sup>12</sup> Ce comportement surprenant est pourtant bien vérifié : nous "calculons" inconsciemment notre implication dans un groupe en fonction de notre intérêt et de notre disponibilité mais également du manque ou du trop-plein d'actifs. Sur le nombre, il reste suffisamment d'observateurs pour devenir actifs lorsque cela est nécessaire pour rétablir l'équilibre des 10-20% (à condition que les participants sachent la taille du groupe).



## Le courrier des animateurs

Bonjour, mon groupe est constitué d'une cinquantaine de bibliothécaires sur le territoire. Je ne peux donc pas avoir un groupe de cent personnes et pourtant j'ai du mal à avoir suffisamment de personnes impliquées. Comment faire ?

*Ma réponse va vous surprendre : ajoutez au moins cinquante personnes qui ont moins à voir avec votre groupe mais acceptent d'y participer et le nombre d'actifs va doubler ! Et si vous ouvriez votre groupe aux utilisateurs des bibliothèques ou encore à des bibliothécaires en dehors du territoire ? Ce ne seront probablement pas les plus actifs mais certains suivront ce qui s'y passe et de nouveaux membres du groupe (probablement parmi les bibliothécaires qui étaient déjà dans le groupe) vont devenir plus réactifs... C'est toute la magie de la règle des 90-9-1.*

## Les 3 actions minimales pour qu'un groupe fonctionne

**Quel est le minimum à faire pour qu'un groupe fonctionne bien ?** Vous pouvez très bien animer un groupe et ne pas participer activement à toutes ses actions et ses discussions, voire même ne participer à aucune ! Mais pour que le groupe fonctionne, il faut que suffisamment de ses membres échangent, créent des projets, etc. Si **vous devez mettre vos efforts dans seulement trois choses**, faites en sorte que le groupe se réunisse, qu'il continue d'échanger entre deux réunions et que l'on puisse accéder facilement aux informations utiles. Mais **n'oubliez aucune de ces trois actions** sinon vous auriez l'équivalent d'un tabouret sur seulement un ou deux pieds...

### 2ème clé : se réunir régulièrement pour booster les réactifs

**Si votre groupe rassemble des personnes sur un même territoire**, vous vous réunissez probablement régulièrement. Ne plus le faire est souvent un signe que le groupe est en train de mourir ! Veillez simplement à ce que de prochaines dates sont bien prévues : si vous ne savez plus ce que doit faire le groupe, les participants une fois réunis sauront l'imaginer ensemble...

Mais **si votre groupe est une communauté en ligne** qui discute par mail, par forum ou par un des réseaux sociaux, vos membres ne se rencontrent peut-être jamais. Il est vrai que lorsque l'on est au quatre coins du monde, ce n'est pas facile de se rencontrer. Pourtant il existe des outils pour se retrouver à distance : réunions téléphoniques, outils de visio sur internet<sup>13</sup>, voire même un simple chat. Cela n'empêche pas lorsque c'est possible d'organiser une rencontre physique<sup>14</sup>.

### A quoi servent des rencontres lorsque l'on échange déjà de façon permanente en ligne ?

Ceux qui participent à une rencontre sont à la fois ceux qui le peuvent (il faut être disponible) et ceux qui sont motivés. Ce sont -au moins à ce moment là- ... des "réactifs". Lors d'un atelier (jusqu'à une trentaine de personnes), pratiquement tout le monde participe. C'est donc un

<sup>13</sup> Les plus connus sont [Skype](#) et [Hangout](#) (tous les deux permettent jusqu'à 10 participants), mais il existe d'autres outils comme [Flashmeeting](#) de l'Open University, très simple (sans rien à télécharger) et très efficace pour les réunions à distance jusqu'à 30 participants. Le nouveau standard "[WebRTC](#)" promet rapidement de nombreux outils encore plus simple directement intégrés dans les sites Web.

<sup>14</sup> Certains groupes nationaux ou internationaux réunissent ceux qui peuvent venir au moins une fois par an

excellent accélérateur pour faire avancer le groupe et ses projets et pour motiver encore plus vos réactifs.



## Le courrier des animateurs

Bonjour, mon groupe comprend des personnes proches qui peuvent se réunir facilement et d'autres plus éloignées qui ne viennent que rarement. Que dois-je faire ?

*Ne vous privez pas des réunions physiques avec ceux qui le peuvent, mais n'oubliez pas non plus les personnes (réactifs ou observateurs) qui ne participent pas aux rencontres en présentiel. Tenez-les au courant grâce aux échanges en ligne et mettez à jour l'espace de partage avec ce qui s'est dit. Vous pourrez également trouver un bon équilibre entre les rencontres en présentiel et celles à distance. Dans tous les cas, n'oubliez jamais que seule une partie du groupe participe aux rencontres et que tous les autres -observateurs ou réactifs non disponibles- sont importants pour le groupe<sup>15</sup>.*

### **3ème clé : échanger en continu pour n'oublier personne**

**Si votre groupe est une communauté en ligne**, vous discutez probablement en continu (mais n'oubliez pas les rencontres synchrones -en ligne ou en présentiel- pour motiver vos réactifs). Une question se pose tout de même : où discutez-vous ? sur les outils qu'utilisent vos membres tous les jours (mail, Facebook, réseau d'entreprise...), ou bien... chez vous (il faut aller sur votre site pour participer à votre forum ou réseau social) ? Dans le deuxième cas, vous risquez de n'y attirer que les plus proactifs et de lâcher les réactifs et les observateurs qui ne viendront pas régulièrement<sup>16</sup>. Pour toucher encore plus de monde, vous pouvez même élargir la discussion en dehors du groupe<sup>17</sup>.

Mais **si votre groupe se réunit principalement en présentiel**, peut-être vos membres n'échangent jamais ensemble entre deux réunions. Sans internet, il n'est pas facile de garder le

---

<sup>15</sup> L'IETF qui développe les standards de l'Internet définit dans son guide pour les nouveaux [-le Tao de l'IETF-](#) l'équilibre entre les réunions et les échanges en ligne avec tout le groupe :

- “les rencontres de l'IETF sont d'une toute autre nature. Les réunions[...] ont pour principal objectif de revigorer le travail des groupes”
- “Un des aspects déroutants lorsque l'on découvre l'IETF est l'importance mineure accordée aux réunions en présentiel des groupes de travail, ce qui n'est généralement pas le cas dans la plupart des autres organisations. Toute décision prise lors d'une réunion doit également être approuvée sur la liste de diffusion du groupe de travail.”

<sup>16</sup> On parle “d'outils Push” (pousser) qui envoient les messages directement vers ce que lit régulièrement l'utilisateur (mail, Facebook ou Twitter mais malheureusement rarement les trois...), ou “d'outils pull” (tirer ou attirer) où l'utilisateur doit prendre l'initiative d'aller voir sur votre site. Du fait de la règle des 90-9-1, les outils pull sont à réserver aux groupes très militants ou aux professionnels d'une entreprise (lorsqu'ils sont “obligés” de suivre le forum de l'entreprise). On considère généralement qu'un forum, lorsqu'il concerne des personnes militantes et motivées, commence à marcher à partir de 300 inscrits. Pour les groupes non militants, mieux vaut s'adresser aux réactifs et aux observateurs au travers de leur outil habituel.

<sup>17</sup> Les newsletter et les blogs accessibles publiquement permettent de toucher encore plus de monde et donc potentiellement d'obtenir de nouvelles réactions. Cependant, ces outils ne remplacent pas les outils d'échange internes du groupe. Pour les newsletter les commentaires reviennent à l'émetteur et non à l'ensemble du groupe. Pour les blogs, il faut aller le plus souvent sur le site lui-même pour voir les échanges de commentaires (outil pull). Si vous voulez toucher le maximum de personnes, lancez les discussions sur l'outil push de votre groupe (mail, Facebook...) et également celles que vous pouvez de façon publique via un blog ou une newsletter. Mais attention, vous aurez à gérer deux discussions et non plus une seule....

contact tous ensemble (et pas seulement avec quelques membres via une rencontre ou un coup de fil). Lorsque l'on passe ses journées dans le même lieu -le même établissement d'une entreprise par exemple- la machine café devient un endroit stratégique pour permettre de faire circuler l'information de façon informelle<sup>18</sup>. Si votre groupe n'a pas la culture de l'Internet, ses membres ont cependant probablement un mail ou un compte Facebook. C'est actuellement le moyen le plus efficace pour garder le contact entre deux réunions et avec tous ceux qui n'y ont pas participé.

### **A quoi sert l'échange continu en ligne lorsque l'on se réunit déjà régulièrement ?**

Si ceux qui participent aux réunions sont les réactifs qui sont disponibles à ce moment là, il ne faut pas oublier les autres réactifs indisponibles à un moment donné et qui risquent de décrocher. Mais surtout, nous avons vu que les observateurs et les inactifs sont très importants pour le groupe<sup>19</sup>. Ils constituent à la fois un public pour motiver les actifs et un réservoir de futurs actifs potentiels. Lorsque l'on a un grand groupe (plus de 100 participants) on n'a souvent que les 10 à 20% de réactifs qui participent aux rencontres en présentiel ou en ligne. Seul l'échange en ligne permet de toucher les observateurs et parfois de leur permettre de passer à l'action.



### **Le courrier des animateurs**

Bonjour, J'ai 150 personnes sur mon groupe Facebook et une vingtaine participent aux réunions. Mais le groupe s'essouffle et de moins en moins de monde participe. Que se passe-t-il ?

*Vous avez un peu plus de 10% des inscrits au groupe qui participent aux réunions ce qui est tout à fait normal. Mais êtes-vous sûr de ne pas avoir coupé votre groupe en deux : les réactifs qui suivent au jour le jour et les observateurs qui sont déconnectés de l'action ? Une erreur classique consiste à n'informer le reste du groupe (dans votre cas via Facebook) que lorsque tout est prêt. Mais les observateurs font partie de votre groupe ! Si vous souhaitez qu'ils aient une chance de s'impliquer un jour, vous devez les aider à avoir le même niveau d'information que les actifs. Il existe souvent une rupture d'information entre ceux qui participent aux réunions (les réactifs) et ceux qui n'y participent pas (les observateurs). Travaillez "à capot ouvert" : faites en sorte que sur la discussion en continue qui intègre tout le monde on puisse trouver tout ce qui se fait, mais également les doutes, les erreurs, les options possibles, etc. Si vous ne coconstruisez que pendant les réunions et pas pendant les échanges entre les réunions, vous oubliez vos observateurs "invisibles". Certains réactifs passeront à autre chose (ce qui est normal) mais ils ne seront pas remplacés...*

### **4ème clé : avoir un endroit pour partager et retrouver les informations**

Jusqu'à présent nous avons vu l'importance d'échanger à la fois de façon synchrone (les réunions en présentiel ou à distance) et asynchrone (entre les réunions pour toucher l'ensemble du groupe), mais toutes ces discussions ont un point commun : elles se déroulent dans le temps et **toutes les informations utiles et les bonnes idées finissent par disparaître, chassées par des nouvelles...** Quant aux nouveaux venus, ou bien ceux qui ont suivi les échanges sans y

<sup>18</sup> Voir aussi les [tiers lieux](#) qui ne sont ni l'entreprise, ni le domicile, mais "des espaces physiques ou virtuels de rencontres entre personnes et compétences variées qui n'ont pas forcément vocation à se croiser" ([Movilab](#))

<sup>19</sup> Voir la partie : [1ère clé - le seuil de 100 et l'accent mis sur les réactifs](#)

mettre toute leur attention, ils ont du mal à **savoir par où commencer ou bien ce qui a déjà été dit ou fait.**

**Il est nécessaire d'ajouter un espace où l'on puisse retrouver toutes les informations utiles** que ce soit sur l'organisation du groupe, sur les tuyaux échangés qui pourraient servir à d'autres ou encore sur les débats et les réalisations du groupe. **Cet espace doit avoir deux particularités pour être efficace : il doit être accessible facilement (à tous et à tout moment) et il doit être organisé de façon thématique** et non plus au fil du temps (deux informations sur la même chose peuvent se compléter alors qu'elles ont été proposées avec plusieurs mois d'écart). Une façon commode est "d'attraper" les informations pertinentes dans les réunions ou les discussions en ligne et de les classer dans un espace en ligne<sup>20</sup>. **Cet espace rassemble les "communs" du groupe et pourquoi pas des communs pour tous au-delà du groupe**, il constitue son plus grand trésor<sup>21</sup> !

### Faut-il que l'espace de partage soit accessible de l'extérieur ?

Comme nous l'avons vu<sup>22</sup>, les participants à votre groupe ont des niveaux d'implication très divers, la majorité étant très peu active et y mettent peu d'attention. **Ajoutez une barrière à l'entrée, tel qu'un mot de passe, et vous perdrez une grande partie de vos membres** qui n'accéderont jamais à cet espace car ils auront eux même perdu leur mot de passe et ne feront pas l'effort de le retrouver. A l'inverse, **si les contenus communs du groupe sont accessible à tous, des personnes extérieures au groupe pourront y accéder, mieux connaître votre groupe et pourquoi pas, décider de s'y inscrire**<sup>23</sup>. Cela ne veut pas dire que tout doit obligatoirement être accessible. Il peut y avoir des informations confidentielles qui ne concernent que les membres ou une partie des membres du groupe. Mais **l'accès le plus ouvert doit être la règle et l'accès réduit l'exception**. Il est tout à fait possible de protéger la paternité d'un contenu tout en permettant au plus grand nombre de le réutiliser<sup>24</sup>.

## **A retenir - les 3 actions minimales pour qu'un groupe fonctionne**

- **organisez des réunions régulièrement** en présentiel ou à distance pour booster les réactifs ;
- **échangez toutes les informations** et favorisez les discussions en continu entre les réunions pour inclure l'ensemble du groupe ;
- **tenez à jour un espace de partage** accessible aisément et organisé par thème pour permettre à tous de trouver la bonne information ;

<sup>20</sup> Le blog est mal adapté pour cette tâche (il sert plutôt, comme nous l'avons vu à faciliter l'échange dans le temps avec un public le plus large possible). Il est possible d'utiliser un [wiki](#) (un site où chacun peut facilement contribuer) comme par exemple [YesWiki](#), un pad (une page dans laquelle chacun peut écrire) tels que [Etherpad](#) ou [Framapad](#) ou encore un traitement de texte en ligne comme [Googledoc](#) ou encore [Zoho](#) (il est possible de mixer ces outils suivant le niveau de complexité souhaité avec une page d'accueil pointant vers les différents domaines du groupe). Plus récemment est apparu Assembl ( [vidéo de présentation](#) ) qui permet d'attraper facilement les informations dans les échanges en ligne pour les classer très rapidement.

<sup>21</sup> **Pour en savoir plus :** [introduction aux biens communs](#)

<sup>22</sup> voir : [1ère clé : le seuil des 100 et l'accent mis sur les réactifs](#)

<sup>23</sup> Dans le cas d'un groupe collaboratif à l'intérieur d'une entreprise, il peut être nécessaire de conserver les informations à l'intérieur de l'entreprise. Mais une question similaire se pose : faut-il nécessairement la réserver aux membres du groupe ou peut-on l'ouvrir à tous les membres de l'entreprise ?

<sup>24</sup> **Pour en savoir plus :** [les réseaux qui durent sont sous licence cc -by -sa](#) et [les oeuvres libres](#)

## 4 rôles pour animer avec un temps limité

Maintenant que nous avons vu comment avoir suffisamment de participants pour avoir suffisamment d'activité et quelles sont les 3 activités minimales nécessaires au fonctionnement d'un groupe, **il nous reste à voir comment faire en sorte que ces activités aient lieu avec un temps minimal pour le ou les animateurs.**

### 5ème clé : le leader légitime doit savoir laisser de la place<sup>25</sup>

Si vous avez monté un groupe ou souhaitez le faire, c'est sans doute que vous avez déjà une certaine légitimité qui permet à un certain nombre de personnes de vous faire confiance. Mais la contre partie c'est sans doute que vous êtes déjà pas mal occupé par plusieurs projets... **Les personnes les plus légitimes sont souvent celles qui ont le moins de temps disponible.** Elles ont pourtant un rôle important dans le groupe que ce soit pour proposer de nouvelles directions ou valoriser ce qui est fait. Dans ce cas, nous n'allons imposer ni la conduite d'un projet, ni de suivre tout ce qui se passe dans le groupe. De façon contre intuitive, **être leader ne doit nécessiter ni temps ni proactivité<sup>26</sup>** (il suffit d'être réactif lorsqu'on vous dit qu'il serait utile que vous interveniez ponctuellement pour proposer des directions, valoriser le travail réalisé par le groupe et éventuellement arbitrer un conflit). Bien sûr, si vous avez malgré tout le temps et la volonté de faire plus, vous pouvez cumuler votre position avec un autre des rôles décrit ci-dessous...

Malgré tout, **il n'est pas facile d'avoir d'autres personnes pour prendre en charge les autres rôles d'animation car le leader occupe souvent toute la place !** Si le leader veut que son groupe se développe, il va devoir accepter de faire de la place aux autres. Même si vous êtes leader d'un groupe (non pas "votre" groupe) et que vous avez pris conscience de cela, il reste un écueil : **Si vous libérez de la place** pour accueillir d'autres personnes qui peuvent aider le groupe, **cette place peut toujours être perçue comme symboliquement occupée** (surtout si vous avez du charisme) et vous allez devoir répéter qu'il y a de la place pour de nouveaux animateurs, en discuter en direct (et pas seulement collectivement) avec certains membres et s'ils sont prêts à aider le groupe (et non pas à "vous" aider), vous devrez encore les accompagner et leur apporter de la légitimité grâce à la vôtre, face au reste du groupe.

**Un autre danger consiste à profiter de l'arrivée de nouveaux animateurs pour vouloir se désengager le plus rapidement possible...** Certains leader se sentent essouffés et souhaitent avant tout passer le relais. Si c'est le cas, il s'agit d'une toute autre chose. Se désengager tout en permettant au groupe de continuer à se développer nécessite au contraire d'être extrêmement proactif pendant une période de transition. Mais ici nous parlons d'ajouter plutôt que de remplacer les animateurs. Le seul point commun est que cela nécessite d'accompagner la montée en puissance des nouveaux membres de l'équipe d'animation.



### **Le courrier des animateurs**

<sup>25</sup> Cette partie est basée sur l'atelier "[comment aider les réactifs à devenir proactifs dans le groupe](#)" lors des rencontres Moustic en mars 2015 à Montpellier.

<sup>26</sup> Linus Torvalds a rassemblé plus de 1000 personnes pour développer un des logiciels les plus complexes : le système d'exploitation de la machine. On attribue une bonne part de son succès au fait qu'il est plutôt fainéant (comme il le dit lui-même)...

Bonjour, J'ai fait comme vous avez dit mais je n'arrive toujours pas à avoir des volontaires ???

*Êtes-vous sûr d'être **vraiment** prêt à laisser de la place dans le groupe ? Peut-être avez vous sincèrement l'impression de vouloir de nouvelles personnes pour ne pas être seul , mais qu'au fond de vous-même, vous n'êtes pas vraiment prêt à leur laisser de la place ? Peut-être dans ce cas, la séparation de l'animation en plusieurs rôles décrite dans la suite du document vous aidera à laisser un peu de votre pré carré (mais seriez-vous prêt par exemple à faire de la place pour d'autres leaders ?).*

*Si vous laissez vraiment de la place et que les membres le comprennent (malgré votre charisme naturel..) alors vous êtes peut-être victime de la "**résistance au changement**" que l'on trouve dans tous les groupes. Il est toujours plus difficile de changer, même pour quelque chose de plus désirable, que de rester immobile<sup>27</sup>. Une solution consiste à changer le groupe par exemple en proposant de collectivement rediscuter les fondements du groupe. Dans une période où l'environnement change, il est plus facile de bouger soi-même car l'immobilisme n'est de toute façon plus possible...*

## **6ème clé : le référent sur des projets ciblés**

Comme nous l'avons vu au début<sup>28</sup>, chacun peut gagner beaucoup de temps grâce à un groupe si les échanges permettent d'échanger des tuyaux et de monter en compétence, mais également si des participants mutualisent leurs moyens pour développer des projets ou des actions pour le groupe. Ces projets peuvent concerner tout le groupe (un débat, une rencontre, une production collective) ou bien au contraire un groupe plus restreint (le développement d'une application Web, une expérimentation...). Mais dans tous les cas, **les projets et actions du groupe sont avant tout organisés chacun par un petit groupe** (en général moins de douze personnes), même si tous les membres du groupe peuvent en bénéficier voire y contribuer à une étape particulière (par exemple l'organisation d'une rencontre).

Les organisateurs d'une action ou d'un projet se concentrent donc sur le travail d'un petit groupe même s'ils doivent tenir au courant très régulièrement le groupe<sup>29</sup> et qu'ils peuvent bénéficier de ses commentaires. **Les porteurs d'action s'intéressent avant tout à la gestion d'un petit groupe projet classique**, plutôt que l'animation de l'ensemble du groupe, **même s'ils ont un impact très important sur la dynamique et l'utilité du groupe**. Cependant, ces porteurs de projets sont eux-mêmes souvent très occupés par ailleurs. Ils passeront un temps plus ou moins grand suivant l'ampleur du projet (il vaut mieux commencer le plus petit possible), mais les porteurs de projet ne seront pas forcément proactifs car ils auront souvent "d'autres choses à penser".

**Le secret consiste à laisser les porteurs de projets faire ce qu'ils font bien : travailler en petit groupe pour faire avancer leur projet, sans leur imposer en plus d'être proactifs**, ce qui pourra être apporté par les deux rôles suivants. Ainsi il est assez simple d'avoir plusieurs projets dans un groupe avec des porteurs motivés, à condition de leur rappeler de temps en temps quelques bases simples. Il peut être pratique d'**avoir dans chaque petit groupe projet un**

<sup>27</sup> En psychologie, on parle de mal-être confortable pour parler de la situation de celui qui a du mal à quitter son mal-être qu'il connaît depuis longtemps pour une situation où il pourrait avoir bien plus de bonheur mais en passant vers une situation inconnue.

<sup>28</sup> voir : [3 façons de gagner du temps avec un groupe](#)

<sup>29</sup> Voir le "courrier des animateurs" de la troisième clé sur les dangers de vouloir ne partager les informations avec le reste du groupe qu'à la fin lorsque tout est prêt.

“réfèrent” que l’on pourra contacter régulièrement pour savoir où en est le groupe et s’il y a besoin d’aide, sans attendre de lui qu’il en prenne l’initiative. Les porteurs de projets tout comme le ou les leaders, sont sur un mode réactif<sup>30</sup>.

### **7ème clé : le facilitateur, le moteur secret du groupe**

Jusqu’à présent, nous n’avons vu que des rôles d’animation qui peuvent se contenter d’être réactifs : le ou les leaders n’ont en général pas de temps et ne sont pas toujours proactifs, mais ils apportent leur légitimité et mettent en valeur le groupe et ses réalisations. Les porteurs d’action ou de projet peuvent peut-être consacrer plus de temps suivant l’ampleur du projet, mais ne sont pas non plus toujours proactifs. **Tout le secret consiste à reporter l’action proactive sur une ou quelques personnes qui vont donc avoir un rôle particulièrement stratégique dans le succès du groupe** sans avoir besoin d’y passer beaucoup de temps (les fameux deux heures par semaine).

Le rôle de facilitateur entre les différents types d’animateurs (leader(s), porteurs de projets et attrapeurs) ne nécessite pas d’être le plus grand expert dans le domaine du groupe, ni d’être le plus légitime (à condition que le ou les leader lui apportent la légitimité nécessaire), ni même d’être le plus actif (2 heures par semaine suffisent). En fait **le rôle de facilitateur nécessite une capacité rare dans un groupe de quelques centaines de personnes : être proactif !** Comme nous l’avons vu au début<sup>31</sup>, les proactifs ne représentent que quelques pourcent des participants d’un grand groupe. Dans un groupe dès que l’on dépasse la centaine de participants, il peut y avoir suffisamment de réactifs. Si on a pris soin de ne pas se couper du reste du groupe, les réactifs qui s’éloignent sont remplacés par de nouveaux réactifs. Mais le proactif reste rare dans ce type de groupe, une petite fluctuation et plus personne ne prend d’initiative sur le suivi des actions existantes<sup>32</sup>. **Le facilitateur a donc un rôle fondamental : suivre proactivement l’état actuel du groupe (actions, projets, prochaine réunion...).**

**Une fois par semaine en général, le facilitateur va faire le point de la situation du groupe** et éventuellement contacter directement les autres participants qui ont un rôle d’animation<sup>33</sup>. Il permet ainsi aux autres animateurs de “réagir”. Tous les autres animateurs vont ou non prendre des initiatives (suivant les personnes ou suivant les moments ils vont être proactifs ou réactifs), mais **seul le facilitateur DOIT impérativement être proactif**. Ce que fait le facilitateur dans son échange hebdomadaire dépend du rôle de chaque animateur :

- Le groupe a-t-il une direction ? y a-t-il une prochaine rencontre de prévue ? y a-t-il un conflit dans le groupe ? Suivant le besoin, le facilitateur contacte le ou les leader(s)

---

<sup>30</sup> N’oublions pas que dans un groupe les proactifs ne sont que quelques pourcent, il est plus facile d’avoir des rôles réactifs que des rôles proactifs. Vous pouvez avoir plusieurs porteurs de projets mais peu de proactifs

<sup>31</sup> Voir “la règle des 90-9-1” dans la partie [1ère clé : le seuil des 100 et l’accent mis sur les réactifs](#)

<sup>32</sup> Par contre il peut y avoir des participants qui prennent l’initiative de lancer de nouveaux projets qui remplaceront d’autres projets qui s’arrêteront. Mais c’est surtout le rôle de suivre proactivement les actions existantes, le fait qu’il y ait des réunions de prévues, etc. qui est critique. C’est ainsi que certains groupes continuent de lancer de nouvelles initiatives mais ne vont jamais au bout...

<sup>33</sup> Contacter les autres participants qui ont un rôle d’animation collectivement via l’outil d’échange du groupe serait peu efficace, car seuls 10 ou 20% des animateurs répondraient. Le facilitateur doit connaître le canal de communication privilégié de chaque animateur (leader, réfèrent pour chaque action, attrapeur) : téléphone, mail direct, message privé facebook, voire rencontre en présentiel lorsque la personne est proche...

- Pour chaque action ou projet<sup>34</sup> : y a-t-il une prochaine étape de prévue ? Le petit sous-groupe du projet a-t-il eu des échanges et a-t-il prévu une prochaine rencontre ? A t-il communiqué au reste du groupe son état d'avancement ? Chaque semaine, le facilitateur contacte le référent du projet (ou à défaut un des autres porteurs de projet) pour voir ces points avec lui et s'assurer que le groupe ne s'essouffle pas. Si après cette relance, les porteurs de projet ne communiquent pas au reste du groupe leur état d'avancement, le facilitateur pourra le faire lui-même (y compris les difficultés ou la démotivation, car cela peut amener des réactions positives du reste du groupe).

Nous verrons également deux autres suivis que peut faire le facilitateur chaque semaine, en fonction des deux dernières clés proposées dans les parties suivantes.



### Le courrier des animateurs

Bonjour, J'ai accepté le rôle de facilitateur, mais je n'arrive pas à passer les deux heures nécessaires, à chaque fois je suis happé par autre chose. Comment faire ?

*Tout d'abord, **définissez le moment par défaut** où vous allez réaliser cette tâche, de préférence en début de semaine : une soirée si le groupe se situe en dehors de votre travail qui vous occupe en journée, ou bien un matin ou une après midi dans le cas contraire, et **commencez tout de suite**. Si vous avez bloqué une demi journée et que vous avez accompli cette tâche en deux heures ou même en une heure, vous aurez le temps de faire d'autres choses.*

*Si vous êtes pris une semaine pendant le temps prévu pour une raison quelconque, **décalez votre "rendez-vous de facilitation"** à un autre moment dans la semaine.*

*Si vraiment vous ratez ces moments non pas de façon ponctuelle mais trop régulièrement, alors votre dernière action proactive doit consister à **trouver un nouveau facilitateur** dans le groupe pour vous remplacer.*

### 8ème clé : l'attrapeur, gardien des trésors communs

**Grâce aux rôles d'animation décrits dans les précédentes parties il est possible de prendre en compte les possibilités de chaque animateur.** Le ou les leader(s), apporteront leur légitimité sans forcément avoir beaucoup de temps ni être proactifs, les porteurs de projets se focaliseront sur un projet particulier, mais apporteront ainsi de l'activité au groupe avec un temps variable suivant leur disponibilité, mais sans toujours être proactifs, et enfin, le facilitateur n'aura pas forcément besoin d'être un expert légitime du domaine du groupe ni disposer plus de deux heures par semaine, mais il utilisera ce temps pour faire le rôle proactif absolument critique pour le fonctionnement du groupe : assurer le suivi du groupe et de ses projets.

Mais à ce stade, le groupe se réunit (ensemble et par petit groupe projet) et échange en continu, mais on ne peut être sûr qu'il conserve les trésors qui sont échangés ou produits. C'est le rôle de "l'attrapeur<sup>35</sup>" de **prendre toutes les informations que l'on pourrait souhaiter retrouver pour les classer et les mettre sur le lieu de partage accessible à tous de façon à y accéder**

<sup>34</sup> S'il y a plus de 3 ou 4 actions à suivre, alors il est bon d'être plusieurs facilitateurs et de se répartir les actions à suivre.

<sup>35</sup> également greffier par certains et "harvester" (récoltant) dans les pays anglosaxons

**facilement.** Il transforme donc les flux d'information dans le temps en informations stockées par thématique, que ce soit les informations issues des réunions que celles des échanges en continu. Le fait de mettre à disposition des informations synthétiques de ce qui se dit permet même de créer des débats complexes en intelligence collective avec des grands groupes<sup>36</sup>.

Attraper les informations utiles qui circulent dans le groupe peut prendre jusqu'à 5 heures par semaines sans outils. Mais l'utilisation d'un outil comme [Assembl](#) permet de réduire ce temps à une heure ou deux. De plus **le rôle d'attrapeur peut se mutualiser facilement** et il est possible d'avoir un groupe de volontaires qui se répartissent le travail pour n'attraper qu'une semaine de temps en temps... grâce au travail de suivi du facilitateur qui s'assure qu'il y a toujours un attrapeur.

### A retenir - les 4 rôles d'animation dans un groupe

- **identifiez un ou des leaders** qui par leur présence font venir du monde et ont la légitimité pour régler les conflits (sauf avec eux-mêmes). Ils bénéficient du groupe pour accroître sa légitimité ;
- **identifiez des actions et des projets avec leurs porteurs** qui par leur action apportent beaucoup au groupe sans avoir besoin de s'occuper des autres actions du groupe. Ils bénéficient du groupe pour avoir un public mais aussi de l'aide ponctuelle et des conseils ;
- **identifiez un ou des facilitateurs** qui permettent de suivre les différentes actions du groupe et de s'assurer qu'elles sont partagées avec l'ensemble du groupe. Ils bénéficient du groupe pour développer leur réseau et leur légitimité ;
- **identifiez un ou des attrapeurs** qui permettent de partager et retrouver facilement tout ce qui s'est dit d'utile dans les réunions et les discussions. Ils bénéficient du groupe pour être ceux qui ont le plus de vision d'ensemble sur ce qui s'y produit d'intéressant ;

## Dernier secret en guise de conclusion : ne soyez pas seul

### 9ème clé : Anim-fr le groupe des animateurs de groupes et projets

[à rédiger]

<http://coop-group.org/anim-fr/>

### A retenir - Anim-fr, le groupe des animateurs de groupes et projets

- **inscrivez vous sur le groupe anim-fr** des animateurs de groupes et projets collectifs pour ne pas rester seuls - <http://coop-group.org/anim-fr/> ;

---

<sup>36</sup> **Pour en savoir plus** : comment produire un document avec plusieurs centaines de personnes.

## Annexe1: animer un grand groupe avec le moins de temps possible

1. **ayez plus de 100 participants** pour avoir suffisamment de personnes actives. Les réactifs sont le coeur de votre groupe, faites-les réagir ...mais ceux qui ne font rien (observateurs et inactifs) sont vos amis... car ils permettent de maintenir constant le nombre d'actifs ;
2. **organisez des réunions régulièrement** en présentiel ou à distance pour booster les réactifs ;
3. **échangez toutes les informations** et favorisez les discussions en continu entre les réunions pour inclure l'ensemble du groupe ;
4. **tenez à jour un espace de partage** accessible aisément et organisé par thème pour permettre à tous de trouver la bonne information ;
5. **identifiez un ou des leaders** qui par leur présence font venir du monde et ont la légitimité pour régler les conflits (sauf avec eux-mêmes). Ils bénéficient du groupe pour accroître sa légitimité ;
6. **identifiez des actions et des projets avec leurs porteurs** qui par leur action apportent beaucoup au groupe sans avoir besoin de s'occuper des autres actions du groupe. Ils bénéficient du groupe pour avoir un public mais aussi de l'aide ponctuelle et des conseils ;
7. **identifiez un ou des facilitateurs** qui permettent de suivre les différentes actions du groupe et de s'assurer qu'elles sont partagées avec l'ensemble du groupe. Ils bénéficient du groupe pour développer leur réseau et leur légitimité ;
8. **identifiez un ou des attrapeurs** qui permettent de partager et retrouver facilement tout ce qui s'est dit d'utile dans les réunions et les discussions. Ils bénéficient du groupe pour être ceux qui ont le plus de vision d'ensemble sur ce qui s'y produit d'intéressant ;
9. **inscrivez vous sur le groupe anim-fr** des animateurs de groupes et projets collectifs pour ne pas rester seuls -  
<http://coop-group.org/anim-fr/> ;

*Pour organiser votre groupe de façon à ce que l'animation prenne le moins de temps possible tout en développant le plus de résultats, vous pouvez remplir le questionnaire "[analyser son groupe](#)" seul, avec les autres animateurs ou encore mieux avec le groupe. Allez sur le questionnaire, recopiez le dans un nouveau fichier et remplissez-le*

## Annexe 2 : la check list type du facilitateur

Les trois questions à poser régulièrement aux porteurs de projet :

1. quelle est la prochaine étape ?
2. y a-t-il une prochaine date de rencontre (en ligne ou en présence) ?
3. peux-tu partager les infos sur la situation du projet avec l'ensemble du groupe sur la liste ?

n'hésitez pas à faire remonter les difficultés pour que le reste du groupe puisse aider les projets en difficulté ou qui s'essouffent.

Projet	Rencontres et autres	1er projet	2ème projet	3ème projet	etc.
Référent <mail>					
Tel, skype...					
remarques					
octobre 2015					
septembre 2015					
août 2015					
juillet 2015					
juin 2015					
mai 2015					
avril 2015					

*(ajoutez progressivement des lignes au-dessus de la date la plus récente en gardant quelques mois d'avance)*

Le format "prénom, nom <mail>" permet de copier coller facilement les adresses de une ou plusieurs personnes dans le champ destination d'un mail ou dans le formulaire d'ajout d'adresses d'un logiciel de listes de discussions mail (tout en gardant le prénom et le nom).